

3. внедрение социально-педагогических инноваций в реабилитационных центрах создают реальные условия для полноценного использования возможностей личности и общества и в этом смысле социально-педагогические инновации могут рассматриваться как движущая сила развития системы реабилитации.

#### **Библиографический список**

1. Василькова, Ю.В., Василькова, Т.А. Социальная педагогика: Курс лекций: Учеб. пособие. — М., 2001. — 160 с.
2. Дашибалова, И.Н. Прогнозирование и проектирование в социальной работе: Учебно-методическое пособие. — Улан-Удэ: Издательство ВСГУ, 2006. — 104 с.
3. Евстафьев, Д.И. Продвижение инноваций / учебное пособие. — СПб., 2001. — 132 с.
4. Лобейко, Ю.А. и др. Инновационная деятельность и творческое развитие педагога. — М.: Илекса, Ставропольская школа, 2002. — 416 с.
5. Луков, В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие. — 7-е изд., М.: Изд-во Московского гуманитарного университета: Флинта, 2007. — 240 с.
6. Марков, А.П. Основы социокультурного проектирования / А. П. Марков, Г. М. Бирженюк. — СПб., 1998. — 224 с.
7. Сластенин, В.А. Социальный педагог и социальный работник: Личность и профессия // Теория и практика социальной работы: Отечественный и зарубежный опыт. — М.; Тула, 1993. — Т. 2. — 112 с.
8. Шакурова, М.В. Методика и технология работы социального педагога: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / М.В.Шакурова. — 4-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2007. — 272 с.

**Баранников К.В.**

*Институт дизайна управления и конкурентных стратегий, г. Екатеринбург  
kb@integra-ural.com*

## **Некоторые аспекты управления творчеством и повышение конкурентоспособности коммерческих компаний с различными организационными моделями**

Остаётся актуальной проблема оптимального набора управленческих компетенций. Рост зарплат и бонусов не

привёл ни к росту производительности труда, ни к повышению качества, ни к модернизации. Более того, сегодня даже такие компании, как Microsoft отказываются от привычных моделей мотивации, так как осознали, что для повышения конкурентоспособности в данной отрасли важнейшим критерием является осознанное управление творчеством коллектива. И это также подстёгивает поиск решений в данной сфере.

И здесь мы видим множество нерешённых вопросов, например, как случается, что успешные руководители, с оптимальным набором компетенций в одной организации, совершенно не эффективны в другой? Исследования, проводимые нами ранее, выявили, что существуют разные типы лидерских культур, которые успешны только в конкретных внешних условиях. Поэтому их и называют «лидерскими».

Лидерская культура — это внутренний ресурс всего коллектива организации, который складывается исторически, который можно описать через набор компетенций.

Институт дизайна управления и конкурентных стратегий занимается исследованиями в области управления персоналом с 2005 года. В течение последнего полугодия мы апробируем совершенно новую модель оценки компетенций. Для этого мы уже провели тестирование в 12 городах Урала и Сибири, которое направлено на исследование лидерских стилей.

Мы выделяем 9 стилей лидерства и говорим о том, какой лидерский стиль интуитивно выбирают руководители и сотрудники компаний. После сравнения с наиболее успешным стилем вовлечения на данном рынке, описываем портрет перспективного нового лидера.

Уникальность нашего подхода в том, что результатом является не стандартная модель компетенций для должности, а единая модель компетенций для лидера. Это измеримый инструмент вовлечения всех сотрудников компании во взаимодействие! Она состоит из оптимального набора компетенций, необходимых компании с определенной лидерской культурой на конкретном рынке в реальных условиях.

Лидерские компетенции описывают, как конкретный руководитель во-влекает своих работников во взаимодействие. Исследование лидерских компетенций позволяет собственникам

и руководителям компании:

- оценить реальные навыки вовлечения подчинённых, то есть те, что используются, а не те, что заявляются, и при этом в условиях удалённого доступа,
- сравнить стратегию управления человеческими ресурсами, выбранную компанией с конкурентами, в том числе и с теми, кто конкурирует за человеческий ресурс,
- проследить динамику вовлечения рядовых работников в процессы повышения производительности труда, модернизацию, снижение издержек и т.д.

### **Принципы построения классификации Styles of competition**

1. Классификация описывает направления трансформации оптимального набора компетенций эффективного лидера, который в своей жизни проходит несколько стадий.

2. Шкалы — это визуальные образы, которые показывают фазовые переходы от одних успешных компетенций к другим, хотя мы и изображаем их прямыми линиями для упрощения конструкции. То есть не от минимума к максимуму, а от успешного набора в одном контексте к успешному набору в другом.

3. В классификации опора делается на оптимальный набор компетенций, необходимых для управления творчеством группы людей в данном контексте, то есть, в другом контексте этот набор будет менее эффективен или даже разрушителен для организации.

4. Описание оптимальных наборов компетенций происходит в поведенческих индикаторах и сенсорных признаках таким образом, при котором можно чётко увидеть отличие. Например, целеполагание — компетенция, присущая всем лидерам, и нам пока не удалось в поведенческих индикаторах или сенсорных признаках описать отличия, свойственные для разных стилей управления, а значит в классификации данный критерий отсутствует, хотя в жизни бесспорно актуален.

### **Примеры контекста**

В каждом контексте востребован свой уникальный набор оптимальных компетенций.

Первый тип рынка. ПРОСТОЙ. Компании с зависимостью от государства, + длительный технологический цикл (более

пяти лет) + сложные системные технологии. Продукт этих компаний создаётся руками огромного числа людей, а конкурентоспособность определяется в долгосрочной перспективе. Например, чёрная металлургия, авиастроение, атомная промышленность, энергетика, сырьё и так далее.

Второй тип рынка. **СЛОЖНЫЙ**. Компании, находящиеся в относительно равных условиях + относительно простой вход на рынок + короткий технологический цикл (от восьми месяцев, а в торговле и того меньше) + минимальная зависимость от ключевых ресурсов. Розница и опт, сборка и ремонт компьютеров, логистические услуги, особенно автомобильные, сфера услуг и тому подобные бизнесы. Эффективность их оценивается быстро, буквально за три — четыре цикла можно делать заключение о лидерском стиле, который исповедует руководитель.

Третий тип. **РЫНОК ДИЗАЙНА УПРАВЛЕНИЯ**. Ни чего стабильного + простой вход на рынок. Сфера программного обеспечения и инновационных решений с высочайшей маржинальной прибылью. Ключевой ресурс, который обеспечивает и жизнь компании на таком рынке, и создание новых товаров и услуг — управление творчеством коллектива.

### **Классификация Styles of competition**

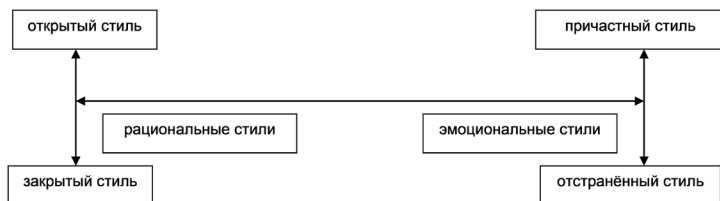
**Рационально** — открытый лидер победитель там, где самое важное — это результат в конкурентной борьбе. Такой руководитель поддерживает в коллективе конкурентную борьбу на выживание. Он отбирает лучших, а тот, кто устал, понимает, что его скоро уволят, и это происходит незамедлительно. Он быстро и осознанно принимает решения, и приучает сотрудников к алгоритмам и победам над собой. Основной «наживкой» для развития работников у него является растущее чувство самоуверенности. Он привлекает ресурсы извне, поэтому он открытый. Больше, выше, дороже, круче — его девизы и те, кто идут с ним действительно прирастают в этой борьбе за долю рынка и стоимость бренда.

**Рационально — закрытый лидер** побеждает в процессе. Ему важно сплотить большой коллектив вокруг общих ценностей, реализующихся вокруг последовательных и рациональных изменений. Он осознанно исправляет и дорабатывает

производственный процесс, доводя его до совершенства. Он ищет и развивает ресурсы внутри компании, он закрыт для чужого. Его увлекает рост внутреннего денежного потока в большей степени, чем пресловутая доля рынка. Он знает, что и без маркетинга у него будут покупать продукт, если он будет дешевле и качественней конкурентов. «Наживка» для развития работников — это чувство локтя и взаимозаменяемость, доверие и всеобъемлющая забота о своих.

**Эмоционально — причастный лидер** победит там, где окружение постоянно меняется, там, где нужны творчество и интуиция. Он успешен только в небольших компаниях, так как ему важно эмоциональное сопереживание всех вокруг его идеям. Личный интерес — вот «наживка» для развития уникальных творческих способностей сотрудников, которых лучше назвать соратниками. К каждому и клиенту, и работнику уникальный подход. Риск — вот то поле боя, где эмоционально-причастному лидеру нет равных.

Рис 1.



**Эмоционально-отстранённый лидер** победит всех, так как он настоящий Учитель. Стив Джобс, Ленин, Мао, Билл Гейтс и все те, на кого равняются, чьи слова ловят последователи, а записывают папарацци.

Они заслужили свой статус. Это не переходящее знамя, которое через год перехватит новый лидер. Это на многие годы. Эти люди создают новые модели управления, придумывают новые инструменты создания богатства для огромных масс людей. Они могут появиться ниоткуда, но слава о них бежит далеко впереди.

Наша модель лидерских компетенций состоит из 6 кластеров и 12 «полярных» компетенций.

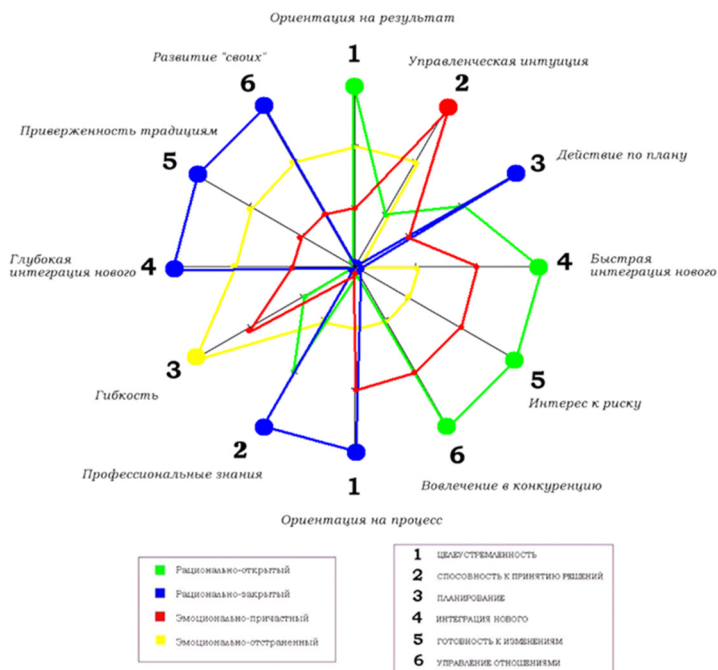


Рис.3

**Булатова А.В.**

*Уральский федеральный университет, г.Екатеринбург  
stasy-by@mail.ru*

## Экологический вызов в контексте современной культуры

The article considers the environmental challenge and possible ways of its resolution within contemporary culture.

Современная эпоха неразрывно связана с двумя разными, но тесно связанными между собой вызовами-следствиями предшествующего «проекта модерна». Один из них связан с экологическими проблемами. Другой — с самоотрицанием